



## **Compilation and validation of sales and marketing coordination challenges and mechanisms in the insurance industry in Iran**

**Alireza Jahed<sup>1</sup>, Ehsan Abedi<sup>\*2</sup>, Hamid Reza Saeid Nia<sup>3</sup>,**

**Yekta Sharafi<sup>4</sup>**

1- Ph.D. student of Business Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2\*- Assistant Professor, Doctor of Business Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3- Associate Professor, PhD in Business Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

4- PhD in Economic Sciences, Vice President of Development and Resource Management of Central Bank, Islamic Republic of Iran.

### **Abstract**

This research was conducted with the aim of compiling and validating the challenges and mechanisms of sales and marketing coordination in the insurance industry in Iran in order to improve organizational performance and create a competitive advantage. This study was conducted with a mixed (qualitative-quantitative) approach. In the qualitative part, by interviewing 15 insurance industry experts and using the foundation's data theory, the framework of the model was formulated. In the quantitative part, 181 managers and senior experts of insurance companies completed the questionnaires and the data were analyzed with SPSS software and validated with the sign test. The findings showed that the use of intelligent information technology platforms, a comprehensive platform for insurance services and the provision of real-time and periodical performance evaluation reports, the implementation of the risk management dashboard, the development of the organization's internal network infrastructure, and the commitment of the board of directors to organizational planning are very effective in this matter. It is recommended that managers increase coordination between sales and marketing departments by implementing and following up plans, holding training courses and defining operational plans.

**Keywords:** validation, coordination mechanism, sales and marketing, insurance industry

### **Citation:**

Jahed, A., Abedi, E., Saeid Nia, H., & Sharafi, Y. (2024). Compilation and validation of sales and marketing coordination challenges and mechanisms in the insurance industry in Iran. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 5(3), 324-352.



## تدوین و اعتبارسنجی چالش‌ها و مکانیسم‌های هماهنگی فروش و بازاریابی در صنعت بیمه در ایران

علیرضا جاهد<sup>۱</sup>، احسان عابدی<sup>۲\*</sup>، حمیدرضا سعیدنیا<sup>۳</sup>، یکتا اشرفی<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- استادیار، دکتری مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳- دانشیار، دکتری مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۴- دکتری علوم اقتصادی، معاون توسعه و مدیریت منابع بانک مرکزی، جمهوری اسلامی ایران.

### چکیده

این پژوهش با هدف تدوین و اعتبارسنجی چالش‌ها و مکانیسم‌های هماهنگی فروش و بازاریابی در صنعت بیمه در ایران به منظور بهبود عملکرد سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی انجام شده است. این مطالعه با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) صورت گرفته است. در بخش کیفی، با مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان صنعت بیمه و استفاده از نظریه داده بنیاد، چارچوب مدل تدوین شد. در بخش کمی، ۱۸۱ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد شرکت‌های بیمه پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند و داده‌ها با نرم‌افزار SPSS تحلیل و با آزمون علامت اعتبارسنجی شد. یافته‌ها نشان داد که استفاده از بسترهای فناوری اطلاعات هوشمند، پلت فرم جامع خدمات بیمه‌ای و ارائه گزارشات ارزیابی عملکرد لحظه‌ای و دوره‌ای، پیاده‌سازی داشبورد مدیریت ریسک، توسعه زیرساخت شبکه داخلی سازمان و تعهد هیات مدیره به برنامه‌ریزی‌های سازمانی در این مهم بسیار تأثیرگذار هستند. توصیه می‌شود مدیران با اجرا و پیگیری منسجم برنامه‌ها، برگزاری دوره‌های آموزشی و تعریف برنامه‌های عملیاتی، هماهنگی بین بخش‌های فروش و بازاریابی را افزایش دهند.

**کلیدواژه‌ها:** اعتبارسنجی، مکانیسم هماهنگی، فروش و بازاریابی، صنعت بیمه.

### استناد:

جاهد، علیرضا و عابدی، احسان و سعیدنیا، حمیدرضا و اشرفی، یکتا. (۱۴۰۳). تدوین و اعتبارسنجی چالش‌ها و مکانیسم‌های هماهنگی فروش و بازاریابی در صنعت بیمه در ایران. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۵(۳)، ۳۲۵-۳۵۲.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۹

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۵/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۲۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۷/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.35125656565047>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۳، دوره ۵، شماره ۳، پیاپی ۲۵

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

امروزه دنیای کسب و کار به محیط پویا و رقابتی‌تر تبدیل شده است و سازمان‌های مختلف با چالش گسترش سهم بازار خود و پیدا کردن راه‌های جدید برای جذب، به دست آوردن، حمایت و حفظ مشتریان جهت افزایش درآمد مواجه هستند. از سویی هم کسب رضایت مشتری و افزایش سهم بازار جایگاهی مهم و حیاتی در اهداف شرکت‌ها و سازمان‌ها به خود اختصاص داده و مدیران به خوبی می‌دانند که موفقیت آن‌ها در راه رسیدن به اهداف سازمان‌ها، در گرو افزایش سهم بازار است. سهم بازار به معنی بخشی از کل بازار است که سازمان آن را به خود اختصاص داده و برنامه‌های بازاریابی خود را در راستای رفع نیازهای آن تنظیم می‌نماید (بیمناس، ۲۰۲۳)

سازمان‌ها از زیرسیستم‌های مختلفی تشکیل شده‌اند و هر یک از زیرسیستم‌ها با محیطی متفاوت سر و کار دارد. ویژگی ساختاری هر یک از زیرسیستم‌های سازمان متناسب با محیطی که با آن سر و کار دارند تنظیم می‌شود. با توجه به گوناگونی محیطی چاره‌ای جز تمایزات ساختاری بین بخش‌های سازمان نیست (گو و همکاران، ۲۰۲۴). این موضوع مبنای تئوری تمایز و یکپارچه‌سازی است که یکی از نظریات پایه‌ای در تئوری سازمان است. به عنوان مثال بخش تولید با محیطی ثابت و بخش تحقیق و توسعه با محیطی پویا مواجه است و این موضوع باعث تمایز و ویژگی‌های درونی این واحدها می‌گردد. از طرف دیگر سازمان جهت تحقق اهداف باید زیرسیستم‌های مختلف را با هم هماهنگ نماید. ایجاد هماهنگی مستلزم به کارگیری ابزارهایی برای ایجاد یکپارچگی بین بخش‌های مختلف است. در محیط‌های پویا و پیچیده، عملکرد مطلوب زمانی حاصل می‌شود که هم تمایز و هم یکپارچه‌سازی در حد زیادی در سازمان وجود داشته باشد (سان و همکاران، ۲۰۲۳). شرکت‌های بیمه برای کسب سهم بیشتر از بازار هدف، نمایندگی‌های خود را به طور فزاینده‌ای افزایش می‌دهند، از این رو، سطح توانمندی نمایندگی‌ها در سودآوری، بسیار تعیین کننده است (مسکین نواز و همکاران، ۱۳۹۶). در این راستا، پیش از هر چیز نیاز است تا عوامل مؤثر بر تبیین عملکرد شبکه فروش در صنعت بیمه شناسایی شوند تا نمایندگان به طور هدفمند توانمندسازی شوند، زیرا بررسی آمار و عملکرد نمایندگان شبکه فروش صنعت بیمه نشان می‌دهد که تقریباً اکثر نمایندگان با توجه به اهداف مشخص شده از سوی واحد بازاریابی و نظارت بر شبکه فروش بیمه، نمی‌توانند به این اهداف کمی‌دستیابی پیدا کنند. عملکرد بخش دیگری از نمایندگان نیز در خصوص پتانسیل بازار، آن طور که باید، رضایت بخش نیست؛ بنابراین فروش انواع بیمه نامه‌های این نمایندگان بسیار پایین یا به نسبت پایین است (دقیقی اصل و همکاران، ۱۴۰۰).

از طرف دیگر ماهیت فعالیت‌های بازاریابی و فروش از شرکتی به شرکت دیگر کاملاً متفاوت است. مثلاً بسیاری از کسب و کارهای کوچک واحد بازاریابی را به صورت رسمی ایجاد نمی‌کنند و ایده‌های بازاریابی آن از جانب مدیران، کارمندان واحد فروش یا آژانس‌های تبلیغاتی شکل می‌گیرد و به عنوان واحدی برای تغییر موقعیت شرکت شناخته نمی‌شود. ولی در کشورهای پیشرفته مشاهده می‌شود که حتی کسب و کارهای کوچک موفق نیز واحد بازاریابی دارند تا به کمک واحد فروش بتوانند موقعیت رقابتی برای شرکت فراهم نمایند. در این شرکت‌ها واحد بازاریابی مطالعاتی را برای اندازه بازار، انتخاب بهترین بازارها، شناسایی کانال‌های فروش، شناسایی خریداران بالقوه و شناسایی نیازهای آنها انجام می‌دهند و شرایط را برای جذب مشتریان برای واحد فروش فراهم می‌کنند. بنابراین هر دو واحد

<sup>1</sup> Biemans

<sup>2</sup> Goh

<sup>3</sup> Sun

فروش و بازاریابی برای یک هدف مشخص و مشترک فعالیت می کنند که در تعامل با واحد توزیع هم می باشد. (بیگدلی و آقامیری، ۱۳۹۸).

امروزه صنایع خدماتی در توسعه اقتصادی کشورها نقش اساسی و مهمی دارند و در این میان، نقش و اهمیت جایگاه صنعت بیمه بر هیچ کس پوشیده نیست (صبور ابوانی و خاشعی و رنامخواستی، ۱۳۹۸). اهمیت این صنعت از آن جا بیشتر می شود که می توان آن را یکی از نهادهای عمده اقتصادی معرفی کرد و به واسطه نقش پشتیبانی ای که برای سایر صنایع ایفا می کند، یکی از نمادهای توسعه یافتگی کشورها دانست (دقیقی اصلی و همکاران، ۱۴۰۰).

بخش بازاریابی و فروش به لحاظ ساختاری و جهت گیری های سازمانی تفاوت های متعددی با یکدیگر دارند. در تحقیقات صورت گرفته در حوزه بازاریابی و فروش تمرکز زیادی روی شناسایی این تفاوت ها وجود داشته است. در تحقیقات اولیه تفاوت های بازاریابی و فروش به عنوان عامل مهمی که باعث بروز تنش و تعارض بین این دو بخش می شود، تأکید می شد و بهبود همکاری دو بخش در کاهش این گونه تفاوت ها عنوان می گردید؛ اما در تحقیقات متأخر نشان داده شده است که این تفاوت ها به صورت ذاتی در فلسفه وجودی این دو بخش وجود دارد و اتفاقاً این تفاوت ها نه تنها مضر نیستند، بلکه می تواند روی عملکرد بنگاه تأثیر مثبت داشته باشد. برای موفقیت در بازارهای مختلف تصمیم گیری درست از طرف بخش بازاریابی هماهنگ با بخش های دیگر لازم می باشد (ساقیری و همکاران، ۲۰۱۷).

بررسی آمار نشان می دهد که سرعت رشد صنعت بیمه در ایران، بالاتر از میانگین منطقه و جهان بوده و با وجود افت ضریب نفوذ بیمه در منطقه خاورمیانه و ثابت ماندن آن در جهان، این شاخص در ایران روندی افزایشی داشته است. بر اساس آخرین آمار صنعت بیمه که توسط بیمه مرکزی ایران منتشر شده، ضریب نفوذ بیمه در کشور از ۲٫۳ درصد در سال ۹۶ به ۲٫۳۸ درصد در سال ۹۷ افزایش یافته و این افزایش در سال ۹۸ نیز تداوم داشته است. البته، بایستی توجه داشت که گر چه این افزایش ضریب نفوذ خبر خوبی به حساب می آید، لیکن اختلاف آن با کشورهای توسعه یافته به قدری است که جای تأمل دارد (محسن زاده شریفی و همکاران، ۱۴۰۰).

در صنعت بیمه کشور همیشه مشکلات عدم هماهنگی بین واحد فروش و بازاریابی وجود داشته است. این مشکلات شامل عدم بهره گیری از نظرات فروش (انجمن های صنفی نمایندگان) در تصمیم گیری ها (با توجه به نوع فعالیت خدماتی و ارتباط با بیمه گذاران)، عدم هماهنگی و توازن بین خدمات ارائه شده توسط فروش و واحدهای خسارتی و کارکنان سازمانی (بی توجهی و بی اهمیت دانستن بیمه گذاران و مشتریان که نقش اساسی در حیات و استمرار شرکت دارند) و نداشتن تعامل جهت ایجاد زنجیره ارزش برای مشتریان در یک فرآیند سازمانی و در نهایت نارضایتی بیمه گذاران (ضعف واحد بازاریابی)، عدم آگاهی و پیش زمینه سازی فروش در راستای اجرای بخشنامه های درون سازمانی و برون سازمانی، عدم حمایت و ایجاد فرجه در پرداخت حق بیمه ها جهت تعامل با بیمه گذاران برای فروش (ضعف پشتیبانی از فروش) و از دست رفتن پرتفوی بیمه گذاران، حضور شرکت در استارت آپ ها به صورت نامحسوس و عدم فعالیت برای همکاری فروش با استارت آپ ها (دور زدن فروش و استفاده از فروش های آنلاین (فروش مستقیم) بدون در نظر گرفتن نقش فروش در حفظ و نگهداری بیمه گزاران و ترغیب بیمه گذاران به عدم نیاز به خرید بیمه نامه از فروش و در نهایت حذف و بی اعتبار کردن فروش، عدم همکاری شعبات با کارمندان فروش جهت آگاهی بیشتر و شناخت از نحوه صدور بیمه نامه ها در پرتال های سازمانی جهت رفع مشکل بیمه گذاران و افزایش اشراف آنها به موضوعات حاکم بر صنعت بیمه بخشی از این مشکلات می باشد .

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

راوزی و همکارانش راهکارهای یکپارچه‌سازی بین بخش‌های فروش و بازاریابی را در قالب یک چارچوب نظری به چهار دسته راهکارهای ساختاری، سیستمی/فرایندی، فرهنگی و انسانی دسته‌بندی کرده‌اند (رویزیس و همکاران، ۲۰۰۵). مکانیسم‌های ساختاری شامل عدم تمرکز، تیم‌های بین وظیفه‌ای و نقش‌های یکپارچه ساز است. مکانیسم‌های سیستمی و فرایندی شامل ارتباطات، سیستم‌های اطلاعاتی، جا به جایی شغل، سیستم برنامه‌ریزی یکپارچه و سیستم پاداش است. مکانیسم‌های فرهنگی شامل تأکید بر به اشتراک گذاری اطلاعات و هماهنگی بین بخش‌ها با یکدیگر توسط مدیریت ارشد است و دسته چهارم شامل رویکردهای پرسنلی است. در این جا بر هویت‌یابی وظیفه‌ای تأکید شد. بر مبنای این مدل هر چه افراد هویت خود را در سازمان (و نه در زیربخش‌های وظیفه‌ای) بیابند آن‌گاه همکاری‌های بین وظیفه‌ای تقویت خواهد شد. متغیرهای موقعیتی می‌توانند تأثیرگذاری همکاری بین بخش‌های فروش و بازاریابی روی عملکرد سازمان را تعدیل نمایند. به عنوان مثال متغیرهای موقعیتی از قبیل محیط (عدم قطعیت محیطی)، مشتریان (تمرکز مشتریان)، رقبا (شدت رقابت در صنعت) و ویژگی‌های سازمان (تمرکز سازمان روی استراتژی‌های مبتنی بر نوآوری و توسعه محصول) می‌تواند شدت تأثیرگذاری رابطه همکاری بین این دو بخش و عملکرد سازمان را تعدیل نماید. زولتئرس و همکارانش نیز همین دسته‌بندی چهارگانه را برای ارتقای همکاری بین بخش‌های فروش و بازاریابی ارائه نموده‌اند. با این حال زولتئرس و همکارانش اعتقاد دارند که ابزارهایی مثل فرهنگ و نیروی انسانی در اغلب شرایط مفید هستند اما راه‌حل‌های ساختاری و فرایندی وابسته به موقعیت هستند و بسته به شرایط باید از آن‌ها استفاده نمود (مختار و همکاران، ۲۰۲۳).

تحقیقات نشان می‌دهد که وابستگی متقابل بخش‌های فروش و بازاریابی روی یکدیگر بسیار زیاد است. هر دو بخش فروش و بازاریابی درگیر فعالیت‌های مشابه با رویکردی متفاوت می‌شوند. در واقع این دو بخش دو بازوی اصلی سازمان در برقراری ارتباط با بازار هستند. اما تشابه فعالیت‌ها، تعامل و وابستگی متقابل در کنار موضوعی چالشی قرار گرفته است. تحقیقات قبلی نشان می‌دهد هر چه وابستگی متقابل بین دو بخش بیشتر باشد، میزان ارتباطات آن‌ها بیشتر می‌شود و پیچیدگی ارتباطات آن‌ها کمتر و تبادل منابع، کار و پشتیبانی فنی از یکدیگر بیشتر و تأثیرگذاری هر یک روی تصمیمات دیگری بیشتر می‌شود. از طرف دیگر جریان بالای منابع، کار و کمک بین این بخش‌ها در نهایت باعث می‌شود شرایط برای بروز تعارض بین دو بخش بیشتر می‌شود. بخش‌های بازاریابی و فروش باید برای درک مشتریان و توسعه اجرای استراتژی‌های بازاریابی با یکدیگر تعامل کنند تا قادر باشند بهترین خدمت را به مشتریان ارائه کنند ((متفنا و همکاران، ۲۰۲۳)

ماهیت فعالیت‌های بازاریابی و فروش از شرکتهای دیگر کاملاً متفاوت است. مثلاً بسیاری از کسب و کارهای کوچک واحد بازاریابی را به صورت رسمی ایجاد نمی‌کنند و ایده‌های بازاریابی آن از جانب مدیران، کارمندان واحد فروش یا آژانس‌های تبلیغاتی شکل می‌گیرد و به عنوان واحدی برای تغییر موقعیت شرکت شناخته نمی‌شود. ولی در کشورهای پیشرفته مشاهده می‌شود که حتی کسب و کارهای کوچک موفق نیز واحد بازاریابی دارند تا به کمک واحد فروش بتوانند موقعیت رقابتی برای شرکت فراهم نمایند. در این شرکت‌ها واحد بازاریابی مطالعاتی را برای اندازه بازار، انتخاب بهترین بازارها، شناسایی کانال‌های فروش، شناسایی خریداران بالقوه و

<sup>1</sup> Mukhtar

<sup>2</sup> Mathafena

شناسایی نیازهای آنها انجام می‌دهند و شرایط را برای جذب مشتریان برای واحد فروش فراهم می‌کنند. بنابراین هر دو واحد فروش و بازاریابی برای یک هدف مشخص و مشترک فعالیت می‌کنند که در تعامل با واحد توزیع هم می‌باشد. (بیگدلی و آقامیری، ۱۳۹۸).

برای زنجیره تأمین سه بعد هماهنگی در مورد مدیریت زنجیره تأمین وجود دارد که در شکل (۲) نشان داده شده است: این سه بعد عبارتند از: (۱) هماهنگی درون عملکردی (اداره فعالیت‌ها و فرایندها در درون وظیفه پشتیبانی یک شرکت)؛ (۲) هماهنگی بین عملکردی (از قبیل هماهنگی بین پشتیبانی و مالی، پشتیبانی و تولید، پشتیبانی و بازاریابی) همان طور که آنها در بین زمینه‌های عملکردی شرکت صورت می‌گیرند؛ و (۳) هماهنگی فعالیت‌های بین سازمانی زنجیره تأمین که بین شرکت‌هایی که از نظر قانونی جدا هستند در درون کانال جریان محصول مانند بین یک شرکت و تأمین کنندگان آن صورت می‌گیرد. با جهانی شدن بازارها و افزایش رقابت در بازارهای جهانی و محیط کسب و کار، سعی سازمان‌ها برای بقا افزایش یافته و این موضوع سبب پیدایش فلسفه مدیریت زنجیره تأمین شده است (صالحی سربیزن و سیاح مرکبی، ۱۳۹۵).

مسئله اصلی برای مدیریت سازمان، ایجاد هماهنگی بین سطوح استراتژی و با محیط خارجی سازمان می‌باشد. براساس بسیاری از نظریه‌های هماهنگی و ترکیب‌بندی سازمان، در سازمان‌هایی که هماهنگی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و استراتژیک در ترکیب‌بندی آنها بالاست، اثربخشی آنها در حد بالای خود قرار دارد. به طور مثال هدفی که از هر مرحله تدوین استراتژی‌های متمرکز بر بازاریابی در شرکت‌ها دنبال می‌شود این است که شرکت همیشه بتواند به منظور افزایش سهم بازار، خدمات با کیفیتی را به مشتریان ارائه کند (داش و همکاران، ۲۰۲۳).

### هماهنگی استراتژیکی و سازمانی برای ارتقاء مزیت رقابتی

در محیط کسب و کار پویای امروز، سازمان نیاز به توسعه مزیت‌های رقابتی جدید دارد تا با سرعت تغییر در فن آوری، خواسته‌های مشتری و رقابت جهانی همگام شود. هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح استراتژی سازمان هم باید با زیر سیستم‌های خود و هم با سطوح بالا دست و سیستم‌های هم تراز خود هماهنگ باشد تا موضوع هم افزایی تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم افزایی جهت رسیدن به هدف‌های سازمان شود. سال‌های سال تعداد زیادی از مفاهیم و تکنیک‌ها پیشنهاد شده‌اند تا چگونه سازمان‌ها استراتژی مناسب و اثر بخشی را تدوین نمایند. تعدادی از این مفاهیم و تکنیک‌ها بر روی تناسب مهارت‌ها و منابع سازمان با فرصت‌ها و ریسک‌هایی که به وسیله محیط بیرونی سازمان ایجاد می‌شوند، متمرکز هستند و تعدادی از مفاهیم و تکنیک‌ها نیز بر روی توانمندی‌ها و منابع سازمان به عنوان مزیت رقابتی تمرکز دارند. در چشم انداز قرن ۲۱، بنگاه‌ها در یک وضعیت رقابتی و پیچیده‌ی متأثر از عوامل متعدد نظیر جهانی شدن، توسعه‌ی تکنولوژیکی و سرعت فزاینده‌ی انتشار تکنولوژی‌های جدید قرار گرفته‌اند. در چارچوب این چشم انداز جدید، بنگاه‌ها برای بقا و پیشرفت خود باید متفاوت از قبل عمل کنند. به ویژه، بنگاه‌ها باید به دنبال منابع جدید مزیت رقابتی باشند و اشکال جدید رقابت را به کار گیرند که خود نیازمند درک روشن از ماهیت و پویایی‌های رقابت است (رجبی و قاسمی، ۱۳۹۷).

مزیت رقابتی تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد محصولات و خدمات است که شرکت را قادر به ارائه محصولات یا خدمات بهتر از رقبای (ارزش بهتر) به مشتریان می‌کند. مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان است به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر است (شفیعی و تارمست، ۱۳۹۳).

پیچیدگی خدمات و محصولات، سازمان‌ها را برای استفاده از برنامه‌های مدیریتی هدایت کرده است. در فرایند سازماندهی چندین پروژه یکی از عوامل کلیدی که برنامه‌های موفق را از برنامه‌های ناموفق تشخیص می‌دهد، هماهنگی بین بازیگران شرکت کننده است. هماهنگی از طریق استراتژی متمرکز نقش‌ها و مسئولیت‌های بازیگران شرکت کننده را به خوبی تعریف می‌کند. هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح استراتژی سازمان هم باید با زیر سیستم‌های خود (هماهنگی درونی) و هم با سطوح بالادست و سیستم‌های هم تراز خود (هماهنگی بیرونی) هماهنگ باشد تا موضوع هم افزایی تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم افزایی جهت رسیدن به هدف‌های سازمان شود (سلمانی و کزازی، ۱۳۹۱).

هماهنگی می‌تواند هم در سطح عملیاتی و هم در سطح استراتژیک برقرار شود. هماهنگی عملیاتی دارای زمان و مکان و هماهنگی استراتژیک ورای زمان و مکان است. ویژگی ورای زمان و مکانی «وضعیت مطلوب» و «استراتژی حرکت» و بهره‌گیری از شاخص‌هایی که بر اساس آن‌ها تعریف شده، موجب ایجاد انسجام و هماهنگی در شناسایی‌ها، توصیفات و طراحی‌ها می‌شود. بنابراین هماهنگی‌های سازمانی و استراتژیکی می‌تواند عاملی در جهت ارتقاء عملکرد کلی یک سازمان باشد. سازمان‌ها و عوامل سازمانی آن‌ها به طور فزاینده‌ای وابسته به مدیریت هستند، اصطلاحات و نظریه‌های هماهنگی در زمینه‌های مختلف برای هماهنگ‌سازی عملکرد بین آن‌ها توسعه یافته است. اصطلاح سازمان که می‌تواند مدل‌های مختلف داشته باشد، اغلب با هماهنگی همراه است. سیستم‌های اداری وابسته به سازمان غالباً مبتنی بر هنجارهای سیستم رقابتی مبتنی بر بازار است (کلارو و همکاران، ۲۰۲۳).

مسئله اصلی برای مدیریت سازمان، ایجاد هماهنگی بین سطوح استراتژی و محیط خارجی سازمان است. بر اساس بسیاری از تئوری‌های هماهنگی و ترکیب بندی سازمان، در سازمان‌هایی که هماهنگی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و استراتژیک در ترکیب بندی آن‌ها بالا است، اثر بخشی در حد بالایی قرار دارد. امروزه هماهنگی یکی از چالش‌های اساسی شرکت‌ها در سطوح استراتژی‌ها و استراتژی‌های وظیفه‌ای آن‌ها به ویژه واحد وظیفه‌ای مالی و زیر سیستم‌های آن می‌باشد. این هماهنگی را باید بتوان هم در داخل یک سیستم و هم در ارتباط آن با سایر سیستم‌ها و کل سازمان برقرار کرد. همکاری یک فرایند نسبتاً پیچیده از سازمان است. توسعه اهداف سازمانی در گرو بخش‌های مختلف در سازمان که به طور مستقل از یکدیگر، وابسته به یکدیگر و متقابلاً محدود یک بدن واحد را تشکیل می‌دهند که تبدیل ورودی به خروجی کل است (چونفی دنگ و پان تانگ، ۲۰۱۷).

طراحی و بازسازی ساختار سازمانی حامل مهمی برای دستیابی به همکاری سازمانی متقابل محسوب شده که در نهایت منجر به کسب موفقیت سازمان می‌شود. در سال‌های اخیر شناسایی این که چه ویژگی‌هایی برای موفقیت سازمان ضروری هستند و این که چه تأثیری بر عملکرد سازمان دارند، اهمیت چشمگیری یافته است. محیط داخلی سازمان بر گروهی از ویژگی‌های سازمانی هم چون ساختار تمرکز دارد که نسبتاً پایدار هستند (دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۳). هماهنگی استراتژیکی به یک عنصر فزاینده‌ای در جوامع تبدیل شده‌اند. تحقیقات حاضر به این نتیجه رسیده است که همکاری میان اعضای تیم، نوآوری را به میزان قابل توجهی افزایش می‌دهد (ژاو و همکاران، ۲۰۲۳).

<sup>1</sup> Claro

<sup>2</sup> - Chunfei Deng & Pan Tang

<sup>3</sup> Zhao

هماهنگی فرایندی است که طی آن همه بخش‌های یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند. هماهنگی داخلی و خارجی در سطوح مختلف استراتژی را هماهنگی استراتژیک می‌گویند. هماهنگی استراتژیک به معنی آن است که چگونگی استراتژی سازمان در زمینه‌های تولید، منابع انسانی، اخلاق، فرهنگ، بازاریابی و... می‌تواند به هم افزایی، بهبود فرایندها و عملکرد منجر شود (زاهدی و رفیعی، ۱۳۹۱).

استراتژی سازمان باید عوامل بسیاری را جهت هماهنگی کسب و کار مدیریت کنند تا در دراز مدت در مدیریت کسب و کار موفق شود (مطلق و همکاران، ۲۰۲۳). عوامل تأثیر گذار بر هماهنگی سازمانی به طور سنتی به دو عامل اصلی تقسیم می‌شود. این عوامل که ساختار، اهداف و فعالیت‌های سازمان را تعیین می‌کنند، به دو دسته عوامل خارجی و عوامل داخلی گروه بندی می‌شوند. عوامل خارجی عوامل محیطی هستند که در کنترل سازمان نیستند، اما ساختار و توسعه سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این عوامل عبارتند از: عوامل اقتصادی مشخص کننده وضعیت اقتصادی بازار یا صنعت، عوامل اجتماعی - اقتصادی که زمینه عملکردی سازمان را تعریف می‌کنند و عوامل سیاسی - اداری که مرزهای قانونی را تبیین می‌کنند. عوامل داخلی نیز آن ویژگی‌های سازمانی هستند که پایه‌ای برای اندازه‌گیری و مقایسه سازمان ایجاد می‌کنند (لوزی و همکاران، ۲۰۲۳).

### تعامل واحدهای فروش و بازاریابی در فرآیندهای عملیاتی

سازمان‌ها همواره به دنبال این مهم بوده‌اند که بتوانند در محیط رقابتی، از طریق فرایندهای عملیاتی خود به خلق ارزش برتر برای مشتریان پردازند. واحدهای فروش و بازاریابی، به عنوان دو رکن اساسی سازمان، نقش بسزایی در این ارزش آفرینی بازی می‌کنند. گر چه در برخی از ادبیات موجود، تضاد و درگیری و عدم ارتباط کارآمد میان این دو واحد، به جنگ درون سازمانی تشبیه شده و همواره به عنوان یکی از چالش برانگیزترین مباحث سازمانی مطرح بوده است، اما ایجاد یک تعامل مثبت و سازنده بین این دو واحد، می‌تواند تأثیر شگرفی در فرایندهای خلق ارزش در سازمان و در نتیجه رضایتمندی مشتری داشته باشد. واحدهای فروش و بازاریابی گر چه عملکردهای متفاوتی دارند، اما برای این که سازمان بتواند برای مشتریان خود، ارزش برتر خلق کند و از این طریق به مزیت رقابتی دست یابد، باید بتوانند در تعامل و ارتباطی سازنده، با هم فعالیت داشته باشند. نتایج تحقیقات علمی و مطالعات تجربی بیانگر این واقعیت است که وجود موانع زیاد، تعارض و نبود هماهنگی کافی، از آفت‌های متداول ارتباط میان این دو واحد است. بنابراین نحوه تعامل میان واحدهای فروش و بازاریابی از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا اگر این ارتباط به نحوی مؤثر و کارآمد شکل بگیرد، سازمان می‌تواند به واسطه هم افزایی درون سازمانی، به ارزش افزایی برای مشتریان خود پردازد؛ در غیر این صورت، ضعف و ناکارآمدی این ارتباط می‌تواند فرصت‌های سازمان برای خلق ارزش برتر برای مشتری را به چالش بکشد (نجمی و همکاران، ۱۳۹۱).

فرایند خلق ارزش، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات است که هر کدام، ارزشی به محصولات و خدمات سازمان اضافه می‌کند و در نهایت، مصرف کننده نهایی از آن منتفع خواهد شد. در این نگاه، یک سازمان به فرایندهای مختلفی تفکیک می‌شود که در تعامل با یکدیگر، عملکرد سازمان را ایجاد می‌کنند. چارچوب طبقه بندی فرایندی<sup>۳</sup> (PCF) که توسط مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا<sup>۴</sup>

<sup>1</sup> Motlagh

<sup>2</sup> Lauzi

<sup>3</sup> - Process Classification Framework

<sup>4</sup> - American Productivity and Quality Center, (APQC).

(APQC) ارائه شده است، یکی از پر کاربردترین مدل‌های مرجع فرایندی موجود در دنیای مدیریت است که الگوی تدوین فرایندهای بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است. طبق گفته کاتلر (۲۰۰۷)، بازاریابی و فروش، توانمندی‌ها و مسئولیت‌های متفاوتی دارند. یکی از قابلیت‌های کلیدی بازاریابی، مدیریت محصول یا برند است. بازاریابی موظف است، استراتژی بلند مدت رقابتی را توسعه دهد و برنامه بازاریابی سالانه را آماده کند و پیش بینی فروش را تخمین بزند. به علاوه، با همکاری شرکت‌های تبلیغاتی، برنامه‌ها و کمپین‌های تبلیغاتی را برگزار می‌کند. همچنین تمامی اطلاعات مرتبط با عملکرد محصول و بازخورد مشتریان را جمع آوری می‌کند. واحد بازاریابی برای این که بتواند وظایف خود را به خوبی انجام دهد، تا حد زیادی نیازمند دریافت اطلاعات از واحد فروش می‌باشد (ردکی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

وظیفه واحد فروش، صرف فروش محصول یا خدمات نیست، بلکه این واحد، نقش کلیدی را در ایجاد دانش برای سازمان نسبت به مشتریان و شناخت نیازهای آن‌ها بازی می‌کند، زیرا فروش، رابط میان مشتری و شرکت است. به علاوه، واحد فروش، اطلاعات هوشمندانه و ارزشمندی را از محیط بازار به دست می‌آورد تا سازمان بتواند در مورد پیشرفت‌های جدید محیط رقابتی، اقدامات و واکنش‌های لازم را اتخاذ کند. همچنین واحد فروش باید تصمیم بگیرد که چقدر از منابع و زمان را به مشتریان احتمالی و یا مشتریان فعلی اختصاص دهد، نیازهای آن‌ها را ارزیابی کند و ارزش و منافع محصول را برای مشتریان بیان کند. لذا داشتن مهارت‌های ارتباطی و توانمندی در پاسخگویی به سئوالات مرتبط با محصول از الزامات نیروی فروش است. سازمان می‌تواند با اجرای موفقیت آمیز فعالیت‌های فروش، ارتباط ارزشمندی را با مشتریان خود از طریق نیروی فروش برقرار سازد و با افزایش سهم بازار و سود حاصل از فروش، عملکرد کسب و کار خود را ارتقا دهد. در مجموع، واحد فروش و بازاریابی هر دو یک هدف مشترک دارند و آن، افزایش میزان فروش و سودآوری برای سازمان و خلق ارزش افزوده برای مشتریان است. (پترسون و دوور<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

## مطالعات داخلی و خارجی

حسن زاده و همکاران (۱۴۰۱) در صدد بررسی اهمیت هوش رقابتی در صنعت بیمه برآمدند. این پژوهش به طریق استفاده از منابع کتابخانه‌ای و نظرات صاحب‌نظران انجام شد. براساس نتایج هوش رقابتی نقش مهمی در مدیریت و انجام عملیات کسب و کار داشت، شرکت‌های دارای هوش رقابتی بالا، در برابر تغییرات محیطی موفق‌تر بودند. ضمناً صنعت بیمه غیر از سودآوری بسیار، برای بقا و عقب نماندن از عرصه‌های رقابتی، نیازمند بهره‌مندی از هوش رقابتی به عنوان تضمین‌کننده‌ترین حیات شرکت‌ها است.

نظریوری و همکاران (۱۴۰۱)، به بررسی تأثیر داشبورد بازاریابی بر رقابت پذیری سازمانی با تبیین نقش میانجی حافظه بازاریابی و هوشمندی رقابتی پرداختند. پژوهش از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش و ماهیت، توصیفی-همبستگی بود. ۲۵۱ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از کارشناسان و مدیران شرکت‌های فعال بیمه استان لرستان به عنوان جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه با تأیید روایی و پایایی استاندارد را تکمیل کردند. تحلیل داده‌ها به کمک نرم افزار SPSS و PLS Visual انجام شد. یافته‌ها نشان داد برای کارایی بیشتر و دقیق‌تر داشبوردهای بازاریابی، استفاده از مکانیسم و زیرساخت‌های سازمانی از قبیل حافظه بازاریابی و هوشمندی رقابتی در طراحی و اجرای آن مؤثر بود. همچنین مؤلفه‌های داشبورد بازاریابی، حافظه بازاریابی و هوشمندی رقابتی بر رقابت پذیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشت.

<sup>1</sup> Redjeki

<sup>2</sup> - Peterson and Dover

دقیقی اصل و همکاران (۱۴۰۰)، به طراحی مدلی برای تبیین عملکرد شبکه فروش در صنعت بیمه مبادرت ورزیدند. جهت انجام تحقیق از نظریه داده بنیاد بر اساس گام‌های پیشنهادی گلنیز و استراوس استفاده شد. ۱۷ نفر از خبرگان صنعت بیمه استان گیلان به روش گلوله برفی به عنوان روش هدفمند در نمونه‌گیری پژوهش‌های کیفی، با داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد و ۱۵ سال سابقه کار در صنعت بیمه به عنوان جامعه آماری انتخاب و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار مکس کیودا (Maxqda) انجام شد. نتایج نشان داد عوامل فردی مربوط به نمایندگان، تشکیلات نمایندگان، شرکت بیمه گر، بیمه مرکزی، ویژگی‌های محیطی، عملکرد شبکه فروش در صنعت بیمه، عملکرد نماینده بیمه و توانمندسازی شبکه فروش عوامل مؤثر بر تبیین عملکرد شبکه فروش در صنعت بیمه بودند.

مترجم و نیاکان (۱۴۰۰)، به سنجش و ارزیابی رضایت مندی مشتریان بیمه‌های زندگی پرداختند. نتایج نشان داد، میزان رضایتمندی مشتریان بیمه‌های زندگی در وضعیت مطلوبی قرار نداشته، به طوری که بر اساس تحلیل رگرسیون طبقه‌ای، عامل تورم و عدم تحقق وعده‌های داده شده به مشتریان هنگام فروش بیمه نامه توسط شرکت، مهمترین عوامل نارضایتی مشتریان است. همچنین با توجه به آن که در هر دو گروه مورد بررسی، بیشترین شکاف در بعد همدلی بوده، باید سیاست‌های متناسب توسط شرکت بیمه در بعد همدلی و القاء حس اهمیت دادن، دلسوزی و توجه ویژه به تک تک مشتریان در برنامه‌های آتی شرکت‌های بیمه قرار گیرد.

رضایی و همکاران (۱۳۹۹)، به مطالعه مدل پارادایمی ارزش آفرینی برند در صنعت بیمه با تأکید بر بیمه عمر با رویکرد داده بنیاد پرداختند. نتایج نشان داد، افزایش سالانه حق بیمه متناسب با نرخ تورم، مهمترین راهکار کاهش اثرات منفی تورم بر قراردادهای بیمه عمر است. به عبارتی، نرخ تعدیل حق بیمه سرمایه بیمه نامه باید سالانه متناسب با نرخ تورم افزایش یابند تا بیمه برای مشتریان ارزش آفرین باشد.

کیال و همکاران (۱۳۹۹)، به تحلیل ساختار تنظیم بازار بیمه در ایران و راهکارهای مدیریت آن پرداختند. روش تحقیق به روش تحلیلی-توصیفی انجام شد. روش‌ها و ابزار احصاء شده شامل ۸ مورد اصلی بودند که در اختیار ۳۰ نفر از خبرگان تحقیق قرار گرفت تا با استفاده از تکنیک تحلیل عملکرد- اهمیت که یک ابزار مدیریتی برای موضع یابی بر اساس شناسایی نقاط قوت و ضعف انواع روش‌ها و ابزار است بررسی و تحلیل گردد. طبق یافته‌های به دست آمده ابزارها و روش‌های آشکارسازی، نقدینگی، تهدید به تعقیب، اقدامات پرداخت و شکایت مشتریان دارای عملکرد بالایی بودند و مورد توجه قرار گرفتند.

اسدالهی و حاجی علی اکبری (۱۳۹۹)، درصدد شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در بازاریابی مطلوب صنعت بیمه برآمدند. تحقیق به روش توصیفی- تحلیلی به هدف اولویت بندی مهمترین مؤلفه‌های مؤثر در بازاریابی صنعت بیمه انجام شد. با استفاده از روش دلفی و تحلیل سلسله مراتبی، ۵ معیار و ۲۲ زیرمعیار شناسایی شدند و از روش تحلیلی سلسله مراتبی AHP به منظور رتبه بندی مؤلفه‌ها و معیارها استفاده گردید. در حقیقت مکانیسم این مدل بر اساس قیاس زوجی بود که در سه سطح معیار، زیرمعیار و گزینه‌ها عمل شد و در آن دو سطح معیارها و زیرمعیارها مورد مقایسه زوجی قرار گرفتند. طبق نتایج به دست آمده، اولویت به ترتیب: عوامل سازمانی، محیط فعالیت شرکت‌های بیمه، اصل رقابت در بیمه، سیستم اطلاعات در بیمه و معیار فرهنگی و نوآوری در صنعت بیمه اولویت بندی شدند.

شافعی و همکاران (۱۳۹۹) استانداردهای بازاریابی و فروش بیمه‌های زندگی را مورد بررسی قرار دادند. آنها در این طرح به این نتیجه رسیدند که هماهنگی و همسویی بین بخش‌های بازاریابی و عوامل آن با بخش فروش بیمه‌های زندگی می‌تواند در جذب و نگهداری مشتری‌ها اثر معنی دار داشته و موفقیت بیشتری برای شرکت به همراه داشته باشد.

یزدان شناس و خرسندی (۱۳۹۹) عوامل مؤثر بر افزایش عملکرد بخش فروش شرکت را مورد مطالعه قرار داد و نقش کار عاطفی و حمایت سازمانی را بررسی کردند. این پژوهش به لحاظ روش، پژوهشی توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی بود که داده‌های آن به روش

پیمایشی و با استفاده از پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. جامعه آماری پژوهش شامل نمایندگی‌های شرکت بیمه البرز در تهران بود که نمونه‌ای تصادفی از آنها انتخاب شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس روش مدل‌یابی معادله‌های ساختاری انجام شد و فرضیه‌ها و مدل پژوهش آزمایش شدند. نتایج پژوهش نشان داد که کار عاطفی و ابعاد چهارگانه آن بر عملکرد فروش نمایندگی‌های بیمه تأثیر مثبت و معناداری دارند. نقش تعدیل‌کنندگی حمایت سازمانی ادراک‌شده در رابطه بین کار عاطفی و عملکرد فروش تأیید نشد.

باشکوه (۱۳۹۹) الگوی تغییر استراتژی کانال توزیع را در شرکت‌ها مورد بررسی قرار داد. این تحقیق با استفاده از روش تحقیق کیفی مبتنی بر نظریه داده-بنیاد با انجام مصاحبه با ۱۶ نفر از مدیران خبره و متخصص در حوزه کانال‌های توزیع به طراحی الگوی مفهومی در این زمینه پرداخته است. یافته‌های این تحقیق کیفی نشان داد که شناسایی عوامل علی اثرگذار در تغییر استراتژی کانال توزیع می‌تواند منجر به دستاوردها و نتایجی از قبیل تمایزسازی مشتریان، تغییر بازارهدف، تغییر استراتژی توزیع، کاهش هزینه‌های توزیع، افزایش سهم بازار و حاشیه سود شود. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که عوامل علی اثرگذار در تغییر استراتژی کانال توزیع عبارتند از قابلیت دسترسی به مشتریان، تجربه مشتریان، هزینه خدمات مشتریان، ارتباط مشتریان با سازمان و داشتن نگاه جامع و آینده‌نگرانه و عوامل تعدیل‌گر در فرایند تغییر استراتژی کانال توزیع عبارتند از زیرساخت و منابع، نوع و ماهیت صنعت و عوامل زمینه‌ای عبارتست از نوع نگاه مدیران و شایستگی محوری شرکت.

دش و همکاران (۲۰۲۳) بر روی چارچوب نظری چند سطحی در رابطه بازاریابی و فروش مطالعه کردند. در این مطالعه داده‌ها از ۴۸ مصاحبه عمیق با افراد خبره از هشت سازمان مختلف بدست آمد. یافته‌ها نشان می‌دهد که منافع شخصی متفاوت پرسنل فروش و بازاریابی در سطوح سلسله‌مراتبی مختلف، آنها را برمی‌انگیزد تا در مجموعه‌ای متمایز از فعالیت‌های بین‌عملکردی و درون‌عملکردی شرکت کنند که موانع اجرایی را تحریک می‌کند و سبب کاهش عملکرد می‌گردد.

ملارو و همکاران (۲۰۲۳) مدل فرآیند انتقال دانش ضمنی بین فروش و بازاریابی را مورد مطالعه قرار دادند. این مطالعه یک مدل نظری را ارائه و بررسی کرد که فرآیندی را که از طریق آن انتقال دانش ضمنی در بین عملکرد بخش فروش و بازاریابی رخ می‌دهد، نشان می‌دهد. نتایج مطالعه، برگرفته از نمونه‌ای متشکل از ۲۱۵ فروشنده نقش مهم بین‌عملکردی فروش و بازاریابی را برجسته می‌کند.

لوزی و همکاران (۲۰۲۳) دیدگاه‌های جهانی در مورد توانمندسازهای بخش فروش را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج حاصل از ۵۶۱ پاسخ در ۳ منطقه جهان (آسیا اقیانوس آرام، اروپا و شمال آمریکا) نشان می‌دهد که تفاوت قابل توجه در مورد حجم فروش محصولات و خدمات مختلف وجود دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد

بیمانس و همکاران (۲۰۲۲) رابطه بین بخش‌های فروش و بازاریابی را مورد مطالعه قرار دادند. این مطالعه به صورت مرور نظام‌مند منابع در ارتباط با هماهنگی بین بخش‌های بازاریابی و فروش و روابط بین این دو انجام شد. مقالات ۲۵ سال (از ۱۹۹۷ تا ۲۰۲۲) در رابطه با موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که بین بخش‌های بازاریابی و فروش در حوزه‌های مختلف کاری روابط متفاوتی دیده می‌شود و هماهنگ کردن فعالیت‌های این دو بخش می‌تواند سازمان را برای دستیابی به اهدافش کمک کند.

که فروشندگان و مدیران حساب، تمرکز اولیه و اصلی بالا بردن فروش برای سازمان‌ها هستند، اما به طور قابل توجهی ذینفعان مختلف نیز در سراسر مناطق جهان وجود دارند. علاوه بر این، خدمات خاص ارائه شده توسط توانمندسازهای فروش (به عنوان مثال، آموزش، محتوا، ابزارها، فرآیندها، مریگیری) به طور گسترده در سراسر جهان متفاوت است.

با نگاهی به مطالعات و پیشینه تحقیق مشخص می‌گردد که هماهنگی و همسویی بین بخش‌های مختلف سازمانی در بسیاری از مطالعات داخلی و خارجی برای بهبود عملکرد مورد مطالعه قرار گرفته است. همچنین تضاد بین بخش‌های فروش و بازاریابی در بسیاری از مطالعات آورده شده و محققان مختلف ریشه‌ها و عوامل متعددی را بیان کردند. همچنین مطالعات مرتبط به بیان ویژگی‌های بخش‌های فروش و بازاریابی در صنعت‌ها و سازمان‌های مختلف پرداختند و ارتقای عملکرد را وابسته به همکاری این دو بخش ذکر کردند. اما در صنعت بیمه مطالعه جامعی که در مورد رابطه بین بخش‌های فروش و بازاریابی باشد وجود ندارد و این مطالعه متفاوت با سایر مطالعات قبلی به تدوین و تبیین چارچوب هماهنگی بخش‌های فروش و بازاریابی در صنعت بیمه می‌پردازد. به این ترتیب نتایج این مطالعه می‌تواند ایده‌های نو برای همکاری و تعامل بهتر بخش‌های فروش و بازاریابی در شرکت‌های بیمه‌ای در پی داشته باشد و طرح‌های جدیدی را برای برنامه‌ریزی مسئولان امر معرفی کند.

### مراحل انجام پژوهش

بخش کیفی پژوهش شامل مصاحبه با خبرگان بوده است، بنابراین جامعه آماری موردنظر را خبرگان آشنا به موضوع پژوهش شامل اساتید دانشگاه در حوزه بیمه، بازاریابی و فروش (علمی) و مدیران صنعت بیمه (اجرایی) تشکیل می‌دادند. در بخش کیفی نمونه‌گیری به صورت نظری انجام شد. در این روش نمونه‌گیری تا جایی که چارچوب به حد ساخت و اشباع برسد ادامه پیدا کرد. در انجام این چارچوب از شیوه‌ای استفاده شد که مستلزم هم‌زمانی و انتخاب متوالی داده‌ها و تحلیل آنها بود. منظور از نمونه‌گیری نظری در روش نظریه برخاسته از داده‌ها آن است که پژوهشگر اشکالی از گردآوری داده‌ها را بر می‌گزیند که متن و تصویرهای قابل استفاده را در تدوین نظریه فراهم آورند. این امر بدان معنی است که نمونه‌گیری غیر تصادفی (نه احتمالی) و تمرکز بر تدوین نظریه است. در انتخاب خبرگان جهت انجام مصاحبه از روش گلوله برفی استفاده شد و مصاحبه با آنها تا مرحله اشباع انجام پذیرفت. در این مطالعه با ۱۵ نفر از صاحب‌نظران (اساتید دانشگاه در حوزه بیمه، بازاریابی و فروش (علمی) و مدیران صنعت بیمه (اجرایی)) حالت اشباع ایجاد شد. حجم جامعه آماری براساس گزارش سالیانه منتشر شده از سرمایه انسانی شرکت‌های صنعت بیمه در سایت بیمه مرکزی ایران، ۶۱۵۶ نفر است. اندازه حجم نمونه با استناد به مقالات بررسی شده (پاپیر، ۲۰۲۲، آدم، ۲۰۲۰) و با در نظر گرفتن حجم جامعه آماری، ۱۷۱ نفر تعیین گردید و جهت اعتبارسنجی مدل هماهنگی ارائه شده، پرسشنامه‌ها توسط ۱۸۱ نفر تکمیل شد. از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای برای تحت پوشش قراردادن کامل جامعه هدف استفاده کردیم و هر یک از شرکت‌های صنعت بیمه را یک طبقه در نظر گرفتیم.

### تحلیل داده‌ها

در این تحقیق چارچوبی توسعه می‌یابد تا هماهنگی بخش‌های فروش و بازاریابی در صنعت بیمه را تشریح و تبیین کند. لازم به ذکر است، فرآیند جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در این روش تحقیق به صورت زیگزاگی و همزمان انجام می‌گیرد. جمع‌آوری داده‌ها تا جایی ادامه پیدا می‌کند که محقق در داده‌ها به مرز اشباع برسد و مفاهیم مرتبط با پدیده هماهنگی بخش‌های فروش و بازاریابی در صنعت بیمه که توسط مصاحبه‌شوندگان مختلف مطرح می‌شوند تکراری شده و مطلب جدیدی به مدل اضافه نشود. در این تحقیق، مصاحبه با تمام خبرگان در محل کارشان انجام شد که البته این مرحله به دلیل مشغله این افراد با محدودیت‌های زیادی رو به رو بود. تحلیل جزئی داده‌ها، سؤال کردن و تحلیل مقایسه‌ای، روش‌های اصلی تحلیل در تئوری برخاسته از داده‌ها هستند. برای توسعه چارچوب هماهنگی بخش‌های فروش و بازاریابی در صنعت بیمه، محقق به شکلی مداوم و هدفمند، طی فرآیند تحلیل داده‌ها بین کدگذاری باز و محوری حرکت کرده است. همان‌طور که اشتراوس و کوربین تأکید کرده‌اند، فرآیند کدگذاری باز و محوری دو گام متوالی یک فرآیند تحلیلی

نیستند؛ بلکه فرایند کدگذاری، پویا و شناور انجام می‌گیرد. در ابتدای کدگذاری، تلاش می‌شود که مقوله‌ها از طریق کدگذاری باز مشخص شوند و طی کدگذاری محوری، مقوله‌ها به یکدیگر مرتبط می‌شوند. بعد از این که ارتباط بین مقوله‌ها طی کدگذاری باز و محوری شناسایی شدند، طی کدگذاری انتخابی، مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و ارتباط آن‌ها یکپارچه می‌شود تا مدل نظری توسعه یابد.

### کدگذاری باز

کدگذاری باز، جزئی از تحلیل است که با تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شود. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، باید هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب بخورد و داده‌های خام به وسیله‌ی بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی شوند. داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌شوندگان کدگذاری می‌شوند تا به شکل راحت‌تری شباهت‌ها و تفاوت‌ها شناسایی شوند.

کدهای مستخرج از مصاحبه‌های انجام شده با ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان مدیریت بازاریابی و فروش (خبرگانی که هم در حوزه بازاریابی و فروش و صنعت بیمه دارای دانش و فعالیت بوده‌اند) در صنعت بیمه که بر اساس شاخص‌های ارائه‌شده در فصل سوم انتخاب شدند، طی کدگذاری باز به تفصیل در ادامه ارائه‌شده است. در جدول ۱ مشخصات خبرگان مورد مطالعه نشان داده شده است.

جدول ۱: آمار جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۴	۹۳
زن	۱	۷
جمع	۱۵	۱۰۰

  

سن	فراوانی	درصد فراوانی
۳۵-۴۵	۵	۳۳
۴۵-۵۵	۷	۴۷
بزرگ‌تر از ۵۵	۳	۲۰
جمع	۱۵	۱۰۰

  

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
کارشناسی ارشد	۵	۳۳
دکتری	۱۰	۶۷
جمع	۱۵	۱۰۰

  

سمت سازمانی	فراوانی	درصد فراوانی
مدیر عامل	۳	۱۹,۹۹
عضو هیات مدیره	۲	۱۳,۳۳
معاون مدیر عامل	۲	۱۳,۳۳
مشاور مدیر عامل	۲	۱۳,۳۳
مدیر اداره کل	۳	۱۹,۹۹
معاون اداره کل	۱	۶,۷
مدیر شعبات بیمه‌ای	۲	۱۳,۳۳

مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سؤالات مربوط به مکانیزم‌های هماهنگی بخش‌های فروش و بازاریابی، توضیحات خود را ارائه داده و به تشریح مکانیزم‌های قابل استفاده در صنعت بیمه پرداختند. طی فرآیند جمع‌آوری داده‌های مصاحبه، کدهای مستخرج از عبارات مهم آنها استخراج شد و در مرحله بعد این کدها پالایش شده و مهم‌ترین آنها به‌عنوان کدهای نهایی راهبردها و مکانیزم‌ها در نظر گرفته شدند. در این قسمت به جهت ماهیت سؤال، فقط کدگذاری مرتبه اول صورت گرفت. محقق طی مصاحبه، نظرات مصاحبه‌شونده را در خصوص هر یک از مکانیزم‌ها بررسی و در نهایت فهرست مشتمل بر ۱۵ مکانیزم مورد توافق همه مصاحبه‌شوندگان تهیه شد. در جدول ۴، کدهای نهایی مربوطه ارائه شده است. لازم به ذکر است که در این بخش تنها به ذکر نام مکانیزم‌ها اکتفا شده و در بخش بعدی تعریف هر یک از مکانیزم‌های موردنظر نیز مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۲: کدهای نهایی مربوط به ابزار ایجاد هماهنگی و منبع آن‌ها

کد / مقوله	کد منبع	فراوانی
A1	استفاده از بسترهای فناوری اطلاعات هوشمند (DSS، MIS) و (EIS)	۶۰٪ E1-E2-E5-E6-E8-E9-E10-E12-E15
A2	توسعه زیرساخت شبکه داخلی سازمان (اتوماسیون اداری، دولت الکترونیکی و تجارت الکترونیکی...)	۶۰٪ E1-E2-E5-E6-E8-E9-E10-E12-E15
A3	استفاده از بنچ مارک برای آزمایش عملکرد یک سیستم و نمره دهی و تصمیم‌گیری به تناسب شرایط	۶۰٪ E1-E2-E5-E6-E8-E9-E10-E12-E15
A4	توجه به صدای مشتری با استفاده از CRM و مرکز تماس	۵۳٪ E1-E2-E3-E4-E6-E7-E10-E11
A5	توسعه باشگاه مشتریان (استفاده از DBMS)	۵۳٪ E1-E2-E3-E4-E6-E7-E10-E11
A6	دوره‌های آموزشی (حضور و الکترونیکی) برای توانمندسازی منابع انسانی - چاپ مقالات توسط مدیران واحدها و مطالعه اعضای هیات مدیره و انتشار برگزیده آنها در سازمان - ترسیم چشم‌انداز شرکت برای منابع انسانی	۴۰٪ E2-E4-E8-E11-E12-E14
A7	تحلیل رسانه اجتماعی	۳۳٪ E6-E7-E9-E12-E13
A8	استفاده از API برای به اشتراک گذاری منابع و کاهش هزینه‌ها (دولت الکترونیکی جهت استعلامات سازمان‌ها و ادارات ذیربط)	۴۰٪ E1-E3-E6-E8-E9-E14
A9	پلت فرم جامع خدمات بیمه‌ای و ارائه گزارشات ارزیابی عملکرد لحظه‌ای و دوره‌ای سازمان در بخش‌های مختلف - خروجی‌های داشبورد مدیریتی	۸۰٪ E1-E3-E4-E5-E6-E8-E9-E10-E12-E13-E14-E15
A10	میز پاسخگویی الکترونیکی	۵۳٪ E1-E4-E6-E8-E9-E11-E14-E15
A11	تعریف برنامه عملیاتی برای واحدهای بازاریابی و فروش	۳۳٪ E1-E8-E11-E12-E14
A12	برگزاری جلسه تجربه‌گویی عملیاتی	۳۳٪ E5-E6-E8-E14-E15
A13	برگزاری جلسه یادگیری	۳۳٪ E5-E6-E8-E14-E15
A14	برگزاری جشنواره‌ها و همایش‌ها	۳۳٪ E2-E5-E7-E9-E10
A15	جلسات و نشست‌های سازمانی (گفتمان مدیران)	۳۳٪ E2-E5-E7-E9-E10

۶۰ درصد خبرگان استفاده از بسترهای فناوری اطلاعات هوشمند (DSS، MIS) و (EIS)، توسعه زیرساخت شبکه داخلی سازمان (اتوماسیون اداری، دولت الکترونیکی و تجارت الکترونیکی...) و استفاده از بنچ مارک برای آزمایش عملکرد یک سیستم و نمره دهی و تصمیم‌گیری به تناسب شرایط و ۸۰ درصد از خبرگان مقوله پلت فرم جامع خدمات بیمه‌ای و ارائه گزارشات ارزیابی عملکرد لحظه‌ای و دوره‌ای سازمان در بخش‌های مختلف خروجی‌های داشبورد مدیریتی را به‌عنوان معنای مکانیزم‌ها یا ابزار ایجاد هماهنگی بین بخش فروش و بازاریابی در صنعت بیمه را قلمداد کردند

مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سؤال مربوط به چالش‌های هماهنگی بخش‌های فروش و بازاریابی در صنعت بیمه، توضیحات و مصادیقی را بیان کردند که کدهای مستخرج از عبارات مهم آنها استخراج شده است؛ در مرحله بعد این کدها پالایش شده و مهم‌ترین آنها کدهای نهایی شرایط زمینه‌ای را شکل داده است. در جدول زیر کدهای نهایی که بیانگر چالش‌های هماهنگی بخش‌های بازاریابی و فروش در صنعت بیمه می‌باشند، ارائه شده است.

جدول ۳: کدهای نهایی مربوط به چالش‌ها و منبع آن‌ها

کد / مقوله	کد منبع	فراوانی
A1	E1-E2-E4-E5-E6-E7-E8-E11-E12-E14-E15	۷۳٪
A2	E1-E2-E3-E4-E6-E7-E8-E9-E10	۶۰٪
A3	E1-E3-E5-E9-E11	۳۳٪
A4	E1-E4-E5-E6-E7-E11-E13	۴۷٪
A5	E1-E2-E4-E6-E7-E8-E10-E11-E15	۶۰٪
A6	E3-E8-E11-E12-E14	۳۳٪
A7	E1-E5-E6-E8-E9-E12-E15	۴۷٪
A8	E2-E3-E6-E8-E9-E11	۴۰٪
A9	E1-E4-E7-E8-E9-E14-E15	۴۷٪
A10	E2-E5-E8-E12-E15	۳۳٪
A11	E3-E4-E6-E12-E13	۳۳٪
A12	E1-E2-E7-E14-E15	۳۳٪
A13	E1-E6-E8-E9-E11-E15	۴۰٪
A14	E1-E3-E4-E6-E11-E14-E15	۴۷٪

مقوله‌های تعارض منافع، تعصبات بخشی و عدم اعتقاد به هماهنگی بازاریابی و فروش به ترتیب از نظر ۷۳ درصد و ۶۰ درصد خبرگان از چالش‌های هماهنگی بخش فروش و بازاریابی در صنعت بیمه می‌باشند

### کدگذاری محوری

درحالی‌که کدگذاری باز، داده‌ها را به مقوله‌های مختلف تفکیک می‌کند، کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌های آن‌ها را با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد آن‌ها به یکدیگر مرتبط می‌سازد. برای کشف نحوه‌ی ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر، محقق از پارادایم استفاده می‌کند. پارادایم، ابزار تحلیلی است که اشتراوس و کوربین برای مطالعه‌ی داده‌ها پیشنهاد کردند. اجزای اصلی پارادایم عبارت‌اند از: شرایط، عمل‌ها/عکس‌العمل‌ها و پیامدها. اشتراوس و کوربین، مدل پارادایم را به این جهت ارائه کردند که در تئوری زمینه‌ای، مقوله‌های

فرعی در قالب مجموعه‌ای از ارتباط‌هایی که نشان‌دهنده‌ی شرایط علی، پدیده، زمینه، شرایط مداخله‌ای، راهبردهای عمل یا عکس‌العمل و نتایج هستند به مقوله‌ها مرتبط می‌شوند. شرایط علی، وقایع یا رویدادهایی هستند که پدیده را موجب می‌شود و پدیده را خلق می‌کند. پدیده، ایده، رویداد یا واقعه‌ی اصلی است که مجموعه‌ای از عمل‌ها و عکس‌العمل‌ها آن را اداره می‌کنند یا با آن در ارتباط هستند. شرایط زمینه‌ای، شرایطی عمومی هستند که بر توسعه یا تحدید پدیده و یا به عبارتی بر رونق یا اهمیت پدیده اثر می‌گذارد. شرایط مداخله‌گر، شرایطی تخصصی هستند که راهبردها و اقدامات را متفاوت می‌سازد. راهبردها، اقدامات هدفمند و جهت‌داری هستند که مسئله را حل می‌کنند، پدیده را اداره می‌کنند و به آن پاسخ می‌دهند. پیامدها، ستادهایی هستند که در نتیجه‌ی عمل‌ها و عکس‌العمل‌ها یا پاسخ به پدیده به وجود می‌آیند. طی فرآیند کدگذاری محوری، محقق، از ابزارهای تحلیلی پرسیدن سؤال و مقایسه‌ی دائمی و نظری بین مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و مشخصه‌های آن‌ها که در کدگذاری باز ظاهر شده‌اند استفاده می‌کند تا روابط بین مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی را توسعه دهد و مقوله‌ها را متناسب با مدل پارادایمی شکل دهد. همزمان با انجام کدگذاری باز و محوری، الگویی ساخته شد که حاکی از ارتباط بین مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی است. زمانی که این ارتباط‌ها توسعه داده شدند، از رویه‌ی کدگذاری انتخابی، استفاده می‌شود تا ادغام مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی که در کدگذاری باز و محوری شناسایی شده‌اند، در قالب یک نظریه نوظهور تسهیل شود.

کدگذاری باز با تعیین مفاهیم و مقوله‌ها به پایان می‌رسد. در این هنگام، محقق مقوله‌هایی دارد که می‌باید ارتباط آن‌ها را با یکدیگر در پرتو داده‌های واقعی مشخص کند. این اقدام در مرحله‌ی کدگذاری محوری صورت می‌گیرد. کدگذاری محوری فرآیندی است که طی آن داده‌هایی که به مفاهیم و مقوله‌ها تجزیه شده بودند، به شیوه‌ی جدیدی مورد بررسی قرار می‌گیرند تا از آن میان بتوان بین یک مقوله و مفاهیم موجود در آن و حتی دیگر مقولات پیوند برقرار کرد. خروجی این کار مدل پارادایمی است. مدل پارادایمی شامل شرایط علی، پدیده، زمینه، شرایط مداخله‌ای، استراتژی و پیامدها است. این مدل محقق را قادر می‌کند تا درباره داده‌ها به‌طور منظم بیندیشد و آن‌ها را به شیوه‌های دیگری به هم پیوند زند (بازرگان، ۱۳۸۷).

محقق در کدگذاری محوری با طرح پرسش‌هایی درباره‌ی مقوله که عموماً مشخص‌کننده نوعی رابطه است به داده‌ها رجوع کرده و به بررسی حوادث و وقایعی که مؤید یا رد‌کننده پرسش‌ها است، می‌پردازد. در فرآیند کدگذاری محوری، محقق پیوسته میان تفکر استقرایی و قیاسی در حرکت است. یعنی هنگامی که با داده‌ها کار می‌کند، به شکلی قیاسی روابط یا ویژگی‌های ممکن آن‌ها را پیشنهاد می‌کند و سپس می‌کوشد تا آن‌چه را که به شکل قیاسی بیان کرده، در مقابل داده‌ها بررسی کند. لازم به ذکر است که برای تأیید مجموعه روابط با ویژگی‌های مرتبط با مقوله، یک واقعه یا رویداد کفایت نمی‌کند، بلکه روابط و ویژگی‌ها را باید چندین بار در داده‌ها مشاهده کند، گرچه ممکن است شکل آن‌ها متفاوت باشد.

هدف این بخش، تشریح راهبردها و مکانیزم‌های هماهنگی بخش فروش و بازاریابی در صنعت بیمه است. این راهبردها و اقدامات در واقع طرح‌ها و کنش‌هایی است که باید بیمه‌ها برای هماهنگی بخش فروش و بازاریابی در صنعت بیمه به کار گرفته و مورد استفاده قرار دهند... در زیر مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با راهبردها ارائه شده است.

جدول ۴: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با مکانیزم‌های هماهنگی بخش فروش و بازاریابی در صنعت بیمه

راهبردها (مکانیزم‌ها)		مفاهیم
کد/ مقوله‌های نهایی		
استفاده از بسترهای فناوری اطلاعات هوشمند (EIS و DSS, MIS)	A1	فناورانه
توسعه زیرساخت شبکه داخلی سازمان (اتوماسیون اداری، دولت الکترونیکی و تجارت الکترونیکی...)	A2	
استفاده از بنچ مارک برای آزمایش عملکرد یک سیستم و نمره دهی و تصمیم‌گیری به تناسب شرایط	A3	
توجه به صدای مشتری با استفاده از CRM و مرکز تماس	A4	
توسعه باشگاه مشتریان (استفاده از DBMS)	A5	
تحلیل رسانه اجتماعی	A7	
استفاده از API برای به اشتراک گذاری منابع و کاهش هزینه‌ها (دولت الکترونیکی جهت استعلامات سازمان‌ها و ادارات ذی‌ربط)	A8	
پلت فرم جامع خدمات بیمه‌ای و ارائه گزارشات ارزیابی عملکرد لحظه‌ای و دوره‌ای سازمان در بخش‌های مختلف - خروجی‌های داشبورد مدیریتی	A9	
میز پاسخگویی الکترونیکی	A10	
دوره‌های آموزشی (حضور و الکترونیکی)	A6	
تعریف برنامه عملیاتی برای واحدهای بازاریابی و فروش	A11	
برگزاری جلسه تجربه‌گویی عملیاتی	A12	
برگزاری جلسه یادگیری	A13	
برگزاری جشنواره‌ها و همایش‌ها	A14	
برگزاری جلسات تجربه‌گویی مدیریتی	A15	

در ادامه به تشریح مفاهیم مربوط به مقوله مکانیزم‌های هماهنگی بخش فروش و بازاریابی در صنعت بیمه می‌پردازیم.

## جدول ۵: مفاهیم شناسایی شده مرتبط با مکانیزم‌های هماهنگی بخش فروش و بازاریابی در صنعت بیمه

ردیف	مکانیزم	تعریف
		<b>Management Information System(MIS)</b>
۱	سیستم مدیریت اطلاعات	این سیستم تمامی اطلاعات مورد نیاز را برای تصمیم‌گیری مدیران جمع‌آوری، پردازش و دسته‌بندی می‌کند و سپس در دسترس مدیران یک سازمان قرار می‌دهد.
		<b>Decision Support System(DSS)</b>
۲	سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری	زیرمجموعه‌ای از هوش تجاری هستند که هدف آن‌ها کمک به کسب و کارها برای گرفتن تصمیمات درست و آگاهانه، بر اساس حجم زیادی از داده‌های تحلیل شده است.
		<b>Executive Information System(EIS)</b>
۳	سیستم اطلاعات اجرایی	سامانه‌ای نرم‌افزاری است که با تحلیل داده‌ها و ارائه گزارش به مدیران اجرایی موجب بهبود تصمیم‌گیری سازمان می‌شود
		<b>Customer Relationship Management(CRM)</b>
۴	اتوماسیون اداری	یک سیستم اطلاعاتی مبتنی بر کامپیوتر است که وظیفه‌ی جمع‌آوری، ذخیره و توزیع مستندات، پیام‌های الکترونیک و سایر فرم‌های ارتباطات اداری را بین افراد، گروه‌های کاری و سازمان‌ها را بر عهده دارد.
۵	دولت الکترونیکی	دولت از فناوری اطلاعات برای جابجایی اطلاعات میان مردم، سازمان‌ها، بازار و ارکان دیگر دولتی استفاده می‌کند برای تحقق سیاست‌های نظام اداری نوین.
۶	تجارت الکترونیکی	انجام تمام فعالیت‌های تجاری اعم از فرآیند خرید، فروش یا تبادل محصولات، خدمات و اطلاعات از طریق شبکه‌های رایانه‌ای و اینترنت است
۷	بنچ مارک	فرآیند پیوسته و دائمی سنجش محصولات، خدمات و فرایندهای یک کسب و کار، در مقایسه با قدرتمندترین رقبا یا شناخته‌شده‌ترین نمونه‌های پیش‌تاز بین‌المللی است.
		<b>Customer Relationship Management(CRM)</b>
۸	مدیریت ارتباط با مشتری	تمامی فرآیندها، تکنولوژی‌ها و منابع انسانی است که به جذب، توسعه و نگهداشت مشتریان کمک می‌کنند. واحدی است که بخش مهمی از تماس‌های یک سازمان یا کسب و کار، در آن متمرکز شده و نقش مهمی در شکل‌گیری وجه تمایز و تصویر ذهنی از سازمان دارد.
۹	مرکز تماس	به گردآوری مشتریان وفادار یک مجموعه در کنار هم و ارائه خدمات و امتیازات ویژه به آن‌ها گفته می‌شود
۱۰	باشگاه مشتریان	
		<b>Database Management System (DBMS)</b>
۱۱	سیستم مدیریت پایگاه داده	نرم‌افزاری است که از مجموعه‌ای از ابزارها و بخش‌های مرتبط با هم به منظور فراهم آوردن امکان مدیریت کامل اطلاعات ذخیره‌شده در پایگاه داده تشکیل شده است.
		<b>Application Programming Interface (API)</b>
۱۲	رابط برنامه‌نویسی نرم‌افزار کاربردی (آپلیکیشن)	یک واسطه نرم‌افزاری است که به دو برنامه اجازه می‌دهد تا با یکدیگر صحبت کنند مجموعه‌ای از پروتکل‌هایی است که به منظور ساخت و یکپارچه‌سازی نرم‌افزار استفاده می‌شود و اجازه می‌دهد تا محصول یا خدمات شما با سایر محصولات و خدمات دیگر، ارتباط برقرار کند.
۱۳	پلتفرم	مجموعه‌ای از نرم‌افزارها و اکوسیستم‌های دربرگیرنده‌ی منابع اطراف آن است که به صاحبان کسب و کار کمک می‌کند تا کارهای خود را توسعه دهند. از طریق برقراری ارتباط میان بخش‌ها و ابزارهای مختلف می‌تواند رشد کسب و کار را امکان‌پذیر سازد. پایه‌ای است که اپلیکیشن‌ها روی آن اجرا می‌شوند. یک پلتفرم

ردیف	مکانیزم	تعریف
		هم روی سخت افزار (مثلاً یک یک سرور) و هم روی نرم افزار (مثلاً یک یک سیستم عامل) اجرا می شود. از پلتفرم برای ایجاد و اتصال با سیستم های خارجی استفاده می کنند.
۱۴	داشبورد مدیریتی	نوعی رابط کاربری است که از وضعیت جاری و روندهای گذشته کسب و کار شما، یک نمایش گرافیکی ارائه می دهد
۱۵	میز پاسخگویی الکترونیکی	یک راهکار مبتنی بر فناوری اطلاعات و تحت وب است. درگاهی که ارباب رجوع و مشتریان می توانند از طریق آن درخواست ها و نامه های خود را همراه با مشخصات لازم به سازمان ارسال کنند.

**جدول ۶: مفاهیم و مقوله های شناسایی شده مرتبط با مکانیزم های هماهنگی بخش فروش و بازاریابی در صنعت بیمه**

شرایط زمینه ای (چالش ها)		
مفاهیم	کد / مقوله های نهایی	
سرمایه	A2	تعصبات بخشی
انسانی	A9	سرمایه انسانی غیرمتخصص
مدیریتی	A1	تعارض منافع
	A4	نگاه سلیقه ای مدیران
	A7	نگرش مدیرعامل
	A8	ملاحظات اخلاقی
	A14	پشتیبانی نامطلوب از مشتریان هنگام دریافت خسارت و ایفای تعهدات سازمان (رها شدن مشتریان)
کسب و کار	A3	فرهنگ عدم پذیرش کار کارشناسی
	A5	عدم اعتقاد به هماهنگی بازاریابی و فروش
محیطی	A6	آیین نامه ها و بخشنامه های بیمه مرکزی و شورای عالی بیمه - سرگردانی بازیگران صنعت بیمه از تصمیمات نهاد حاکمیتی
	A10	رقبای تازه وارد بازار
	A11	تنوع طلبی مشتریان
	A12	تبلیغات واهی و کاذب کانال های فروش
فناورانه	A13	نداشتن یک پایگاه داده جامع سازمانی جهت استعلام و گزارش گیری یکپارچه و لحظه ای و مشاهده سوابق بیمه ای مشتریان

## کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به کار برده، مقوله‌ی اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه بیشتر دارند را توسعه می‌دهد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

کدگذاری انتخابی، بر اساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، شروع می‌شود. گام‌های کدگذاری انتخابی عبارت‌اند از:

۱- معین کردن خط داستان؛ خط داستان، مفهوم‌سازی داستانی است که مطالعه در رابطه با آن انجام می‌شود. برای تسهیل در معین کردن خط داستان، داده‌ها مورد بازنگری قرار می‌گیرند، نه تنها با رفت‌وبرگشت بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها، بلکه با رفت‌وبرگشت بین کدگذاری باز، محوری و انتخابی.

۲- ارتباط دادن زیرمقوله‌ها به مقوله‌ی اصلی از طریق پارادایم: زیرمقوله‌ها به کمک پارادایم، با مقوله‌ی اصلی مرتبط می‌شوند. برای این که مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها به اندازه‌ی کافی با خط داستان متناسب شوند، به داستان برمی‌گردیم تا مقوله‌ها را دوباره نظم‌دهی کنیم تا به شکل بهتری مجموعه‌ها و اتفاقات، اجزای مدل پارادایم را بسازند. در ادامه باید شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و اقدامات و پیامدهای مدل بیان شوند.

۳- اعتباربخشی به روابط: برای اعتبار بخشیدن به ارتباط‌های بین مقوله‌ها که در مدل پارادایم نظم‌دهی شده‌اند، باید به بررسی دقیق داده‌ها، یادداشت‌ها، کدگذاری‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای پرداخت تا پس از مقایسه‌ی طرح نهایی، اطمینان حاصل شود که این طرح نظری می‌تواند بیشتر موردهای مشاهده‌شده را تبیین کند.

۴- پرکردن شکاف‌های بین مقوله‌ها: در نظریه برخاسته از داده‌ها لازم است به فشردگی و انسجام مفهومی در نظریه برسیم و تا حد امکان، خصوصیات مفهومی به آن اضافه کنیم (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

لازم به ذکر است که گام‌های فوق در فرآیندی رفت‌وبرگشتی انجام می‌شوند. بنابراین گام‌های کدگذاری انتخابی به شکل واضحی از یکدیگر مجزا نیستند و از طریق یک فرایند تعاملی، همراه با کدگذاری باز و محوری انجام می‌شود.

## اعتبارسنجی

همان‌طور که در فصل سوم توضیح داده شد، به جهت انتخاب روش تحقیق آمیخته متوالی اکتشافی در این تحقیق بعد از تدوین چارچوب هماهنگی بخش فروش و بازاریابی در صنعت بیمه در مرحله اول، در مرحله دوم به اعتبارسنجی چارچوب پرداخته شده است. در این بخش نتایج مصاحبه‌های ساختاریافته با موردهای منتخب و پرسشنامه‌های توزیع شده میان آن‌ها جهت بررسی اعتبار چارچوب طراحی شده، ارائه می‌گردد.

به‌منظور تقویت اعتبار درونی تحقیق، محقق از روش‌های کثرت‌گرایی، بررسی‌های اعضا و مشاهده بلندمدت استفاده کرده است. همچنین برای تضمین اعتبار بیرونی تحقیق، از روش‌های زیر استفاده شده است:

- جمع‌آوری داده‌ها از چند منبع اطلاعاتی، اعتبار یافته‌ها را تأیید می‌کنند: مصاحبه با مدیران، مصاحبه با خبرگان و مشاهدات محقق.
- با روش مقایسه‌ی دائمی در تحلیل داده‌ها، اعتبار افزایش می‌یابد. در این روش، مقایسه‌ی دائمی بین مقوله‌ها، رویدادها، زمینه‌ها و افراد مختلف انجام می‌شود؛ و ضمن سؤال در مورد روابط بین اجزاء، در مورد ماهیت متغیرها و اعتبار چارچوب طراحی شده بحث شده است.
- پیشگیری از مفروضات اولیه در نتیجه‌گیری از طریق بازخورد.

### بررسی وضعیت هر یک از مقوله‌های چارچوب هماهنگی بخش فروش و بازاریابی

در این بخش به بررسی نتایج حاصل از اعتبارسنجی هر یک از مقوله‌ها و کدهای نهایی مربوط به آن‌ها خواهیم پرداخت. در هر بخش نتایج حاصل از آزمون کدهای نهایی مربوط به هر یک از مقوله‌ها آمده است که نشان‌دهنده اعتبار یا عدم اعتبار کد مربوطه است. همان‌طور که در فصل سوم شرح داده شد، به منظور بررسی اعتبار یا عدم اعتبار هر یک از کدهای ارائه‌شده از آزمون نشانه (علامت) استفاده شده است. آزمون علامت<sup>۱</sup> یک روش آماری غیرپارامتری است که برای بررسی تفاوت معنی‌دار بین دو داده مرتبط در یک نمونه استفاده می‌شود. این آزمون بر اساس تعداد علائم مثبت و منفی در داده‌ها، احتمال تصادفی این تفاوت را بررسی می‌کند و نتیجه‌ای آماری درباره وجود تفاوت معنی‌دار ارائه می‌دهد. اعتبارسنجی پرسشنامه با استفاده از آزمون علامت یک روش آماری است که برای بررسی اعتبار و قابلیت اطمینان پرسشنامه‌ها استفاده می‌شود. در این روش، پرسشنامه به یک گروه از افراد تحت آزمون داده می‌شود و نتایج آن‌ها بر اساس علائم مثبت و منفی مقایسه می‌شوند. اگر پرسشنامه قابل اعتماد باشد، باید نسبتاً همسانی در پاسخ‌های مثبت و منفی افراد دیده شود. این آزمون می‌تواند به عنوان یکی از روش‌های ارزیابی اعتبار پرسشنامه‌ها در تحقیقات علوم انسانی، اقتصادی و اجتماعی مورد استفاده قرار گیرد. در جدول زیر آمار جمعیت شناختی مربوط به افراد مورد مطالعه جهت اعتبارسنجی در جدول ۷ آمده است:

<sup>۱</sup> -Sign test

جدول ۷: آمار جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۴۲	۷۹
زن	۳۹	۲۱
جمع	۱۸۱	۱۰۰

  

وضعیت تأهل	فراوانی	درصد فراوانی
مجرد	۶۸	۳۸
متاهل	۱۱۳	۶۲
جمع	۱۸۱	۱۰۰

  

سن	فراوانی	درصد فراوانی
۳۰-۴۰ سال	۲۷	۱۵
۴۰-۵۰ سال	۸۹	۴۹
۵۰-۶۰ سال	۴۸	۲۷
بیش از ۶۰ سال	۱۷	۹
جمع	۱۸۱	۱۰۰

  

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
کارشناسی	۳۵	۲۰
کارشناسی ارشد	۱۰۵	۵۷
دکتری	۴۱	۲۳
جمع	۱۸۱	۱۰۰

  

سطح درآمد	فراوانی	درصد فراوانی
۱۰-۱۵ میلیون تومان	۱۶	۸
۱۵-۲۰ میلیون تومان	۸۷	۴۸
۲۰-۲۵ میلیون تومان	۵۱	۲۸
بیش از ۲۵ میلیون تومان	۲۹	۱۶
جمع	۱۸۱	۱۰۰

  

سمت سازمانی	فراوانی	درصد فراوانی
مدیران صنعت بیمه	۴۱	۲۳
معاونین صنعت بیمه	۶۲	۳۴
کارشناسان ارشد صنعت بیمه	۷۸	۴۳
جمع	۱۸۱	۱۰۰

**نتیجه اعتبارسنجی کدهای شناسایی شده مرتبط با مکانیزم‌های هماهنگی بخش فروش و بازاریابی در صنعت بیمه**  
مصاحبه شوندگان در پاسخ به سؤالات مربوط به مکانیزم‌های شناسایی شده در مرحله توسعه چارچوب، به بررسی اعتبار هریک از آنها پرداختند که نتایج حاصل در جدول ۸ آمده است.  
با توجه به نتایج ملاحظه می‌شود پاسخ اکثریت افراد به سؤالات راهبردها مثبت بوده و فقط به سؤال A13 نظر منفی داشتند. بنابراین اعتبار سنجی پرسشنامه راهبردها مورد تائید قرار می‌گیرد.

**جدول ۸: نتیجه اعتبارسنجی کدهای شناسایی شده مرتبط با مکانیزم‌های هماهنگی بخش فروش و بازاریابی در صنعت بیمه**

Sig	مثبت	منفی	خنثی	N	
0.000	157	0	24	181	A1 استفاده از بسترهای فناوری اطلاعات هوشمند (DSS، MIS و EIS)
0.000	169	7	5	181	A2 توسعه زیرساخت شبکه داخلی سازمان (اتوماسیون اداری، دولت الکترونیکی و تجارت الکترونیکی...)
0.000	149	14	18	181	A3 استفاده از پنج مارک برای آزمایش عملکرد یک سیستم و نمره دهی و تصمیم‌گیری به تناسب شرایط
0.000	175	6	0	181	A4 توجه به صدای مشتری با استفاده از CRM و مرکز تماس
0.000	149	32	0	181	A5 توسعه باشگاه مشتریان (استفاده از DBMS)
0.000	148	33	0	181	A6 دوره‌های آموزشی (حضور و الکترونیکی)
0.000	148	33	0	181	A7 تحلیل رسانه اجتماعی
0.000	148	33	0	181	A8 استفاده از API برای به اشتراک‌گذاری منابع و کاهش هزینه‌ها (دولت الکترونیکی جهت استعلامات سازمان‌ها و ادارات ذی‌ربط)
0.000	169	12	0	181	A9 پلت فرم جامع خدمات بیمه‌ای و ارائه گزارشات ارزیابی عملکرد لحظه‌ای و دوره‌ای سازمان در بخش‌های مختلف - خروجی‌های داشبورد مدیریتی
0.000	157	24	0	181	A10 میز پاسخگویی الکترونیکی
0.000	144	37	0	181	A11 تعریف برنامه عملیاتی برای واحدهای بازاریابی و فروش
0.000	101	80	0	181	A12 برگزاری جلسه تجربه‌گویی عملیاتی
0.177	84	97	0	181	A13 برگزاری جلسه یادگیری
0.000	167	13	1	181	A14 برگزاری جشنواره‌ها و همایش‌ها
0.000	143	38	0	181	A15 جلسات و نشست‌های سازمانی (گفتمان مدیران)

**نتیجه اعتبارسنجی کدهای شناسایی شده مرتبط با چالش‌های هماهنگی بخش فروش و بازاریابی در صنعت بیمه**

نتایج حاصل از تحلیل پاسخ‌های ارائه شده توسط افراد مورد مطالعه در پاسخ به سؤالات مرتبط با چالش‌های هماهنگی بخش فروش و بازاریابی در صنعت بیمه، در جدول ۹ آمده است. با توجه به نتایج ملاحظه می‌شود اکثریت افراد به سؤالات مثبت بوده بنابراین اعتبار سنجی پرسشنامه شرایط زمینه‌ای مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۹: نتیجه اعتبارسنجی کدهای شناسایی شده با چالش‌های هماهنگی بخش فروش و بازاریابی در صنعت بیمه

Sig	خنثی	منفی	مثبت	N	
0.000	23	25	133	181	A1 تعارض منافع
0.000	46	27	108	181	A2 تعصبات بخشی
0.000	22	15	144	181	A3 فرهنگ عدم پذیرش کار کارشناسی
0.000	24	27	130	181	A4 نگاه سلیقه‌ای مدیران
0.000	25	24	132	181	A5 عدم اعتقاد به هماهنگی بازاریابی و فروش
0.000	40	18	123	181	A6 آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های بیمه مرکزی و شورای عالی بیمه - سرگردانی بازیگران صنعت بیمه از تصمیمات نهاد حاکمیتی
0.000	11	33	137	181	A7 نگرش مدیرعامل
0.000	19	29	133	181	A8 ملاحظات اخلاقی
0.000	49	33	99	181	A9 سرمایه انسانی غیرمتخصص
0.000	20	32	129	181	A10 رقبای تازه وارد بازار
0.000	53	37	91	181	A11 تنوع‌طلبی مشتریان
0.000	31	26	124	181	A12 تبلیغات واهی و کاذب کانال‌های فروش
0.000	21	26	134	181	A13 نداشتن یک پایگاه داده جامع سازمانی جهت استعلام و گزارش‌گیری یکپارچه و لحظه‌ای و مشاهده سوابق بیمه‌ای مشتریان
0.000	13	29	139	181	A14 پشتیبانی نامطلوب از مشتریان هنگام دریافت خسارت و ایفای تعهدات سازمان (رها شدن مشتریان)

### نتیجه گیری:

این پژوهش با هدف تدوین و اعتبارسنجی چالش‌ها و مکانیسم‌های هماهنگی فروش و بازاریابی در صنعت بیمه در ایران به منظور بهبود عملکرد سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی انجام شد. یافته‌های این مطالعه نشان داد که هماهنگی بین بخش‌های فروش و بازاریابی نقش حیاتی در بهبود عملکرد سازمانی شرکت‌های بیمه‌ای ایفا می‌کند. این هماهنگی نه تنها به افزایش فروش و جلب مشتریان جدید کمک می‌کند بلکه باعث حفظ مشتریان موجود و افزایش رضایت آنها نیز می‌شود.

یکی از مهم‌ترین چالش‌های شناسایی شده در این پژوهش، نبود ارتباط موثر و هم‌افزایی بین تیم‌های فروش و بازاریابی بود. این مشکل منجر به ناهماهنگی در استراتژی‌ها و عملکردها، کاهش کارایی و افزایش هزینه‌ها می‌شود. به منظور رفع این چالش، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌ها با ایجاد جلسات منظم و مشترک بین این دو بخش، فرصت‌هایی برای تبادل نظرات و تجربیات فراهم کنند. همچنین، استفاده از ابزارهای ارتباطی مدرن و سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) می‌تواند به تسهیل این ارتباط کمک کند.

استفاده از بسترهای فناوری اطلاعات هوشمند یکی دیگر از مکانیسم‌های مهم برای بهبود هماهنگی بین بخش‌های فروش و بازاریابی است. این بسترها می‌توانند اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و تاکتیکی را به صورت لحظه‌ای در اختیار مدیران قرار دهند. به عنوان مثال، استفاده از پلت فرم جامع خدمات بیمه‌ای که اطلاعات مشتریان، روند فروش و نتایج بازاریابی را به صورت یکپارچه ارائه می‌دهد، می‌تواند به هماهنگی بیشتر بین این دو بخش کمک کند. چنین پلت‌فرم‌هایی همچنین امکان تحلیل داده‌ها و شناسایی روندها و الگوهای رفتاری مشتریان را فراهم می‌کنند که می‌تواند در طراحی استراتژی‌های بازاریابی و فروش موثر باشد.

از دیگر یافته‌های این پژوهش می‌توان به اهمیت گزارشات ارزیابی عملکرد لحظه‌ای و دوره‌ای اشاره کرد. ارائه این گزارشات به مدیران و کارشناسان فروش و بازاریابی کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و به بهبود عملکرد خود پردازند. پیاده‌سازی داشبورد مدیریت ریسک نیز یکی از مکانیسم‌های موثر در بهبود هماهنگی و کارایی در شرکت‌های بیمه است. این داشبوردها با ارائه اطلاعات دقیق و به‌روز در مورد ریسک‌های مختلف، به مدیران کمک می‌کنند تا تصمیم‌گیری‌های بهتری داشته باشند و از مواجهه با مشکلات احتمالی جلوگیری کنند.

توسعه زیرساخت شبکه داخلی سازمان و تعهد هیات مدیره به برنامه‌ریزی‌های سازمانی نیز از دیگر عوامل تاثیرگذار در بهبود هماهنگی بین بخش‌های فروش و بازاریابی است. زیرساخت شبکه داخلی قوی، ارتباطات داخلی سازمان را بهبود می‌بخشد و امکان دسترسی سریع و آسان به اطلاعات مورد نیاز را فراهم می‌کند. تعهد هیات مدیره به برنامه‌ریزی‌های سازمانی نیز نشان‌دهنده اهمیت و اولویت هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان است و می‌تواند به اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های هماهنگی کمک کند.

در نهایت، توصیه می‌شود که مدیران با اجرای منسجم برنامه‌ها، برگزاری دوره‌های آموزشی و تعریف برنامه‌های عملیاتی، هماهنگی بین بخش‌های فروش و بازاریابی را افزایش دهند. برگزاری دوره‌های آموزشی منظم برای کارکنان فروش و بازاریابی، علاوه بر افزایش مهارت‌ها و دانش آنها، می‌تواند به ایجاد درک مشترک و هم‌افزایی بین این دو بخش کمک کند. تعریف برنامه‌های عملیاتی دقیق و روشن نیز می‌تواند به اجرای موثر استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها کمک کند و از ناهماهنگی‌ها و تداخل‌های احتمالی جلوگیری کند.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که هماهنگی بین بخش‌های فروش و بازاریابی نه تنها به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند بلکه می‌تواند به ایجاد مزیت رقابتی نیز منجر شود. این هماهنگی از طریق استفاده از بسترهای فناوری اطلاعات هوشمند، پلت فرم جامع خدمات بیمه‌ای، گزارشات ارزیابی عملکرد لحظه‌ای و دوره‌ای، پیاده‌سازی داشبورد مدیریت ریسک، توسعه زیرساخت شبکه داخلی سازمان و تعهد هیات مدیره به برنامه‌ریزی‌های سازمانی قابل دستیابی است. اجرای منسجم و پیگیری مداوم این مکانیسم‌ها و برنامه‌ها می‌تواند به تحقق اهداف سازمانی و افزایش رقابت‌پذیری شرکت‌های بیمه‌ای کمک کند.

## منابع

- اسداللهی، حسین؛ حاجی علی اکبری، فیروزه. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در بازاریابی مطلوب صنعت بیمه، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت، شماره ۸، صص ۸۳-۶۷.
- بیگدلی، عباس؛ آقامیری، سیدامید. (۱۳۹۸). پایان جنگ بین فروش و بازاریابی، بررسی های بازرگانی، شماره ۹۷، صص ۴۵-۵۹.
- حسن زاده، وحید؛ همتی، علیرضا؛ سیاحیان دهکردی، وحید؛ شاطری، عارف. (۱۴۰۰). بررسی اهمیت هوش رقابتی در صنعت بیمه، مجله پژوهش و مطالعات علوم اسلامی، سال ۳، شماره ۲۸، صص ۶۴-۵۱.
- حسن زاده، وحید؛ همتی، علیرضا؛ سیاحیان دهکردی، وحید؛ شاطری، عارف. (۱۴۰۰). بررسی اهمیت هوش رقابتی در صنعت بیمه، مجله پژوهش و مطالعات علوم اسلامی، سال ۳، شماره ۲۸، صص ۶۴-۵۱.
- دهدشتی شاهرخ، زهره؛ پورحسینی، امیرحسین. (۱۳۹۲). ارائه الگوی تأثیر استراتژی فروش و بازاریابی بر عملکرد فروش، فصلنامه مدیریت بازرگانی، سال ۵، شماره ۱، صص ۸۴-۶۱.
- دهدشتی شاهرخ، زهره؛ مهدیه، امید؛ اعرابی، سید محمد. (۱۳۹۳). الگوی هماهنگی راهبردی میان ارتباطات و تعارض سازمانی و رابطه آن با عملکرد، ارتباطات و تعارض سازمانی، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲، صص ۷۸-۴۹.
- شاهی، م. ح. (۱۳۹۷). عوامل مؤثر بر احتمال سطوح متفاوت تقاضای (رضایت از) بیمه درمانی (مطالعه‌ی شهرهای شیراز و ارسنجان)، پژوهشنامه بیمه، سال ۳۳، شماره ۱۳۱، صص ۴۰۵-۱۲۵.
- شفیعی، مرتضی؛ تارمست، پگاه. (۱۳۹۳). تأثیر فرایندهای مدیریت زنجیره تأمین بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی شرکت ساپکو)، مطالعات کمی در مدیریت، سال ۵، شماره ۲.
- شفیعی، میثم؛ زاریان، محمد؛ زارعی متین، حسن؛ فیروزی، منیژه. (۱۳۹۸). شناسایی و مدل سازی عوامل تأثیرگذار بر آشفتگی رفتاری در مدیران بازاریابی صنعتی؛ بهره گیری از نظریه داده بنیاد، فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۱۱، شماره ۱، صص ۱۷۹-۲۰۰.
- صبور ابوانی، الهام سادات؛ خاشعی، وحید. (۱۳۹۸). مدل سازی تصمیم گیری راهبردی مبتنی بر شواهد در صنعت بیمه بر اساس تئوری داده بنیاد، فصلنامه مدیریت بازرگانی، سال ۱۱، شماره ۴۲، صص ۸۰۳-۷۸۲.
- صبور ابوانی، الهام سادات؛ خاشعی، وحید. (۱۳۹۸). مدل سازی تصمیم گیری راهبردی مبتنی بر شواهد در صنعت بیمه بر اساس تئوری داده بنیاد، مدیریت بازرگانی، سال ۱۱، شماره ۴۲، صص ۸۰۳-۷۸۲.
- مسکین نواز، سعید؛ قربانی، محمود؛ نیلی پور طباطبایی، سید اکبر؛ نیرومند، حسینعلی. (۱۳۹۶). الگوی توانمندسازی مدیران فروش در صنعت بیمه: مطالعه در نمایندگی های فروش بیمه در استان خراسان رضوی، پژوهشنامه بیمه، سال ۳۲، شماره ۱۲۶، صص ۴۰-۲۱.
- مسکین نواز، سعید؛ قربانی، محمود؛ نیلی پور طباطبایی، سید اکبر؛ نیرومند، حسینعلی. (۱۳۹۶). الگوی توانمندسازی مدیران فروش در صنعت بیمه: مطالعه در نمایندگی های فروش بیمه در استان خراسان رضوی، پژوهشنامه بیمه، سال ۳۲، شماره ۱۲۶، صص ۴۰-۲۱.
- نظری، کامران؛ وکیلی، یوسف؛ خواستار، حمزه؛ شهریاری، سلطانی. (۱۴۰۰). فرا تحلیل پیشایندهای دو سو توانی سازمانی، فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی، دوره ۴، شماره ۱۲، صص ۲۲-۱.

یزدان شناس، مهدی،، خرسندی، حمیده. (۱۳۹۹). استفاده از کار عاطفی برای افزایش عملکرد فروش؛ نقش ادراک از حمایت سازمانی. مدیریت بازرگانی، دوره ۱۲، شماره ۱، صص ۹۴-۱۱۵.

- Biemans, W. (2023). The impact of digital tools on sales-marketing interactions and perceptions. *Industrial Marketing Management*, 115, 395-407.
- Biemans, W., Malshe, A., & Johnson, J. S. (2022). The sales-marketing interface: A systematic literature review and directions for future research. *Industrial Marketing Management*, 102, 324-337.
- Claro, D. P., Plouffe, C. R., & Vieira, V. A. (2023). Sales compensation plan type and sales opportunity coverage: "Double-edged" sword effects on sales performance. *Industrial Marketing Management*, 113, 153-167.
- Dash, A., Giri, B. C., & Kumar Sarkar, A. (2023). Coordination and defect management strategy for a two-level supply chain under price and sales effort-sensitive demand. *International Journal of Systems Science: Operations & Logistics*, 10(1), 2103198.
- Goh, S. H., & Eldridge, S. (2024). Sales and operations planning culture and supply chain performance: the mediating effects of five coordination mechanisms. *Production Planning & Control*, 35(3), 225-237.
- Gu, S. Q., Liu, Y., & Zhao, G. (2023). Pricing coordination of a dual-channel supply chain considering offline in-sale service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 75, 103483.
- Lauzi, F., Westphal, J., Rangarajan, D., Schaefers, T., Parra-Merono, M. C., & De-Juan-Vigaray, M. D. (2023). Understanding sales enablement in complex B2B companies: Uncovering similarities and differences in a cross-functional and multi-level case study. *Industrial Marketing Management*, 108, 47-64.
- Mathafena, R. B., & Msimango-Galawe, J. (2023). Entrepreneurial orientation, market orientation and opportunity exploitation in driving business performance: moderating effect of interfunctional coordination. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(3), 538-565.
- Motlagh, P. H., & Nasiri, G. R. (2023). Developing a pricing strategy and coordination in a dual-channel supply chain incorporating inventory policy and marketing considerations. *Computers & Industrial Engineering*, 185, 109607.
- Mukhtar, U., Grönroos, C., Hilletofth, P., Pimenta, M. L., & Ferreira, A. C. (2023). Inter-functional value co-creation as an antecedent of supply chain performance: a study based on the coordination theory. *Journal of business & industrial marketing*, 38(11), 2324-2340.
- Redjeki, F., Fauzi, H., & Priadana, S. (2021). Implementation of appropriate marketing and sales strategies in improving company performance and profits. *International Journal of Science and Society*, 3(2), 31-38.
- Sun, S., & Liu, T. (2023). Pricing and sales-effort coordination facing free riding behaviors between a brick-and-mortar retailer and a platform store owned by the manufacturer. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 179, 103285.
- Zhao, S., & Li, W. (2023). Game-theoretic analysis of a two-stage dual-channel supply chain coordination in the presence of market segmentation and price discounts. *Electronic Commerce Research and Applications*, 57, 101222.